Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организации

(направленность)

Магистр

(квалификация)

Очная, заочная

(формы обучения)

Годы набора – 2024, 2025

Хабаровск, 2026 г.

Рабочая программа государственной итоговой аттестации (далее - РП ГИА) по образовательной программе Менеджмент организации 38.04.02 Менеджмент разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО или ОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636, и локальными нормативными актами Академии.

Составитель (-и): Мазанкова Т.В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления

Заведующий кафедрой: Кулагина О.В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления

Рабочая программа государственной итоговой аттестации одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления.

протокол № 11 от "26" 06. 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения государственной итоговой аттестации.

1.1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников.

1.2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

1.3. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации.

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

2. Оценочные материалы государственной итоговой аттестации, шкалы и критерии оценивания.

2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

2.2. Оценочные материалы по видам государственных аттестационных испытаний.

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

Приложение 1. Примерная тематика выпускных квалификационных работ.

Приложение 2. Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену.

Приложение 3. Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена.

1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения государственной итоговой аттестации.

1.1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников.

Целью ГИА является установление соответствия уровня и качества подготовки выпускника Академии к выполнению профессиональных задач и степени сформированности у выпускника компетенций, установленных образовательной программой.

Совокупность компетенций, установленных образовательной программой, должна обеспечивать выпускнику способность осуществлять профессиональную деятельность не менее чем в одной области и (или) сфере профессиональной деятельности.

Задачами ГИА являются:

- проверка уровня сформированности компетенций и степени владения выпускником теоретическими знаниями, умениями и практическими навыками для профессиональной деятельности в соответствии с областью (областями) знаний и (или) сферой (сферами) профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа;
- принятие решения о присвоении квалификации по результатам ГИА и выдаче документа о высшем образовании;
- разработка рекомендаций по совершенствованию подготовки выпускников на основании результатов работы государственной экзаменационной комиссии (далее - ГЭК).

1.2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

Блок 3 "Государственная итоговая аттестация" в полном объеме относится к обязательной части образовательной программы и включает в себя:

- подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена (далее - Госэкзамен);
- подготовку к процедуре защиты и защиту выпускной квалификационной работы или выполнение и защиту выпускной квалификационной работы или выполнение, подготовку к процедуре защиты и защиту выпускной квалификационной работы (далее - ВКР).

Трудоемкость ГИА составляет 9 зачётных единиц (далее - з.е.), в том числе, на Госэкзамен - 3 з.е., на ВКР - 6з.е. ГИА проводится в

сроки, установленные календарным учебным графиком образовательной программы. Расписание аттестационных испытаний доводится до сведения обучающихся не позднее чем за 1 месяц до начала периода ГИА.

Порядок организации и проведения ГИА регулируется отдельным локальным нормативным актом Академии.

1.3. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации предусматривает наличие аудитории для сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Государственный экзамен проходит в аудиториях, предусматривающих наличие рабочих мест для председателя, членов государственной экзаменационной комиссии, секретаря и рабочих мест для обучающихся, допущенных на государственный экзамен. Для защиты выпускной квалификационной работы также требуется аудитория, предусматривающая наличие рабочих мест для председателя и членов государственной экзаменационной комиссии, рабочего места для обучающегося, компьютерной техники с необходимым лицензионным программным обеспечением, мультимедийного проектора, экрана, щитов для размещения наглядного материала.

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

Общие положения о порядке проведения экзамена

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направлен на выявление уровня сформированности компетенций и подготовки выпускника к решению профессиональных задач.

Государственный экзамен проводится в устной форме по билетам, утвержденным директором института. В составе экзаменационного билета предусмотрены три задания, первые два вопроса носят теоретический характер; третье задание – представляется собой практическое задание (ситуационную задачу).

Государственный экзамен носит междисциплинарный характер. Вопросы государственного экзамена охватывают дисциплины, результаты освоения которых имеют определяющие значение для профессиональной деятельности выпускника.

Содержание государственного экзамена

Современный менеджмент и менеджмент организации

Понятие и сущность управления. Истоки научного менеджмента, классическая школа научного менеджмента, бихевиоризм и школа человеческих отношений. Миссия организации, цели организации, самоуправление в менеджменте.

Разделение и кооперация труда менеджера, соотношение и взаимодействие функций в менеджменте, специализация функций менеджмента, место и роль решения в менеджменте. Подходы к оценке менеджмента, результаты менеджмента организации, эффективность менеджмента.

Классификация методов менеджмента, инструментарий менеджмента

организации, организационно-методическое обеспечение менеджмента. Характерные признаки методов управления. Классификация методов. Административные методы в системе менеджмента. Основные средства административного воздействия. Экономические методы управления. Средства экономического воздействия и их преимущества. Социально-психологические методы управления, их специфика.

Планирование как процесс определения целей организации и путей их достижения. Виды планов. Понятие стратегии и тактики.

Понятие организационной структуры управления. Методы проектирования организационных структур: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования. Элементы организационной структуры управления: звенья, уровни, связи. Факторы, определяющие характер организационной структуры. Виды структур управления: иерархические и органические структуры. Характеристика (схема, преимущества и недостатки) линейной, функциональной, линейно-функциональной, линейно-штабной, матричной, дивизиональной, программно-целевой, сетевой, командной, бригадной, структур управления. Централизация и децентрализация управления: преимущества и недостатки, как в малых, так и в крупных организациях.

Мотивация и стимулирование: определения, модели. Механизм влияния внешних воздействий на мотивацию индивида. Материальное и нематериальное стимулирование: определения, организация и формы, современные тенденции. Развитие персонала как подсистема стимулирования.

Сущность и задачи контроля и регулирования в системе менеджмента. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Основные этапы контроля. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, взаимосвязь с планированием, своевременность, гибкость, экономичность, результативность.

Теория организации и организационное поведение

Цели, задачи, сущность, принципы и функции организационного поведения, его роль в деятельности организации. Теории поведения человека в организации; содержание, формы и методы модификации организационного поведения. Лидерство в организации.

Жизненный цикл организации. Кризисы организации. Циклическое развитие. Теория волн Н.Д. Кондратьева. Сущность организационной смерти. Поглощения и слияния, банкротство как формы организационной смерти. Механизмы организационного развития: понятие, сущность, пути совершенствования. Изменения в организации и стиль поведения организации. Факторы развития организации. Понятие принципа организации. Классификация принципов организации.

Понятие и сущность организационной культуры. Структура организационной культуры и ее составляющие. Организационные ценности и нормы поведения. Взаимозависимость организационной культуры и целей организации. Функции организационной культуры. Типология и

классификация организационной культуры. Факторы формирования организационной культуры. Влияние организационной культуры на результативность и эффективность деятельности.

Самоуправление и самоорганизация. Роль руководителя в формировании трудового коллектива. Инструменты руководства. Стили руководства. Параметры управляемости. Границы и резервы управляемости. Оценка эффективности управления организацией. Критерии эффективности.

Понятие власти в менеджменте. Источники формальной и личной власти. Понятие лидерства. Соотношение власти и лидерства, взаимосвязь указанных понятий. Основные группы теорий лидерства: теории черт (личностных качеств), теории лидерского поведения, ситуационные теории лидерства.

Методы исследований в менеджменте

STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендация на основе оценки факторов. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.

Сущность моделирования. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Цели моделирования бизнес-процессов. Сущность модели бизнес-процесса. Этапы моделирования. Свойства моделей бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов. Принципы и методы моделирования. Пример моделирования бизнес-процессов. Примеры моделирования случайных процессов методом Монте-Карло. Преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Характеристики методов экспертных оценок. Методы коллективной работы экспертной группы. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления. Метод совещаний. Деловые игры. Метод сценариев. Метод «суда». Дерево целей. Морфологический анализ: сущность. Сбор индивидуальных мнений экспертов. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации. Интервью. Анкетный опрос.

Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов.

Типы бизнес-стратегий. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Наступательные и оборонительные стратегии.

Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях:

образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.

Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации.

Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

Коммуникации в менеджменте организации

Принципы и правила построения эффективных коммуникаций в бизнесе. Национальная культура и проблемы кросс-культурных коммуникаций. Особенности коммуникационных барьеров в бизнесе и способы их преодоления.

Пресс-конференции, брифинги, заявления для печати. Высказывания в публичном пространстве в письменной форме. Специфика бизнес-коммуникаций в информационных сетях. Сетевая культура, специфика коммуникации в социальных сетях. Использование социальных сетей в бизнесе.

Типы переговорщиков. Виды переговоров. Техники постановки переговорных целей и методы их достижения. Конфликтные переговоры, методы работы с отказом. Правила проведения совещаний. Метод мозгового штурма. Правила проведения штурма, отбор идей по итогам обсуждения. Модерация в группах разного формата. Переговоры в ситуации отсутствия личного контакта: электронная переписка, телефонные переговоры.

Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

Корпоративное управление и корпоративные финансы. Инвестирование в финансовые активы. Инвестирование в реальные активы. Долгосрочное источники финансирования. Структура капитала и дивидендная политика корпорации. Планирование финансовых результатов хозяйственной деятельности организации. Финансовые планы (бюджеты) организации. Финансовый план в составе бизнес-плана организации.

Экономика и управление организацией

Понятие, содержание, классификация предпринимательской деятельности. Характеристика производственного процесса. Типы производства. Производственный цикл. Производственный процесс. Формы организации производства. Понятие организаций. Характеристики

организаций. Принципы функционирования организаций. Экономические ресурсы как условие создания и функционирования организаций. Виды организаций.

Хозяйственные средства организации: экономическое содержание и структура. Баланс предприятия как обобщающая характеристика хозяйственных средств. Понятие, значение, классификация основных фондов. Основные производственные фонды. Оценка основных фондов. Физический и моральный износ. Износ и амортизация основных фондов. Показатели состояния и движения основных фондов. Воспроизводство основных фондов. Состав и структура оборотного капитала, его роль в процессе производства. Оборотные средства. Оборотные фонды. Оборачиваемость оборотных средств. Показатели состояния и движения оборотных средств.

Понятие и виды доходов организации. Понятие и виды расходов организации. Себестоимость продукции. Классификация расходов, включаемых в себестоимость продукции. Управление доходами и расходами на предприятии. Планирование себестоимости продукции. Калькуляция себестоимости единицы продукции. Экономическая сущность, значение, виды доходов и прибыли. Управление прибылью организации. Понятие и показатели рентабельности. Оценка эффективности использования экономических ресурсов. Сущность и основные показатели эффективности деятельности организации.

Экономические основы управления организацией. Экономические ресурсы в управлении организацией, цели и средства привлечения, сочетания и использования экономических ресурсов. Результат деятельности организацией как цель управления.

Управление человеческими ресурсами в системе управления организацией

Модели управления персоналом: патерналистская, производственная, профессиональная, человеческих ресурсов. Условия применения моделей. Задачи, функции и этапы управления персоналом. Экономическое содержание управления персоналом. Кадровая политика: сущность, виды. Субъекты и факторы формирования кадровой политики. Содержание и документалное оформление кадровой политики.

Маркетинг в управлении организацией

Роль и развитие маркетинга в организации. Основные функции маркетинга в организации. Анализ внешней бизнес-среды: модели и методы. Проведение сегментации рыка и выбор способа позиционирования организации на рынке. Ассортиментный портфель организации: продуктовая стратегия организации. Управление каналами продаж организации и ценообразование. Формирование комплекса маркетинговых коммуникаций организации.

Инновационный менеджмент

Определение и сущность инноваций. Нормативно-правовая база инновационной деятельности в РФ. Страновые инновационные модели.

Системный подход в организации инновационной экономики. Интеллектуальная собственность, формы правовой защиты ИС. Инновационный проект. Разработка и продвижение. Риски проекта. Финансирование инноваций. Посевные и венчурные фонды. Инновационная инфраструктура: бизнес-инкубаторы, технопарки и др.

Инвестиционный менеджмент

Понятие инвестиционной деятельности: объекты и субъекты. Содержание инвестиционного менеджмента, его задачи и место в системе менеджмента предприятия. Функции инвестиционного менеджмента в сфере реального и финансового инвестирования. Оценка инвестиционной привлекательности на макроуровне. Государственное регулирование инвестиционной деятельности. Финансовые ресурсы государства как источник инвестиционных ресурсов. Размещение централизованных инвестиционных ресурсов. Программно-целевое регулирование инвестиционной деятельности. Политика стимулирования и государственное регулирование иностранных инвестиций.

Классификация источников финансирования инвестиционной деятельности. Оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов. Методы и формы финансирования инвестиций (ипотека, коллективные инвестиции, лизинговые операции, проектное финансирование). Сущность инвестиционной стратегии предприятия и принципы ее разработки. Инвестиционный портфель предприятия: сущность, классификация и цели формирования. Оценка инвестиционных качеств реальных и финансовых объектов финансирования. Формирование и управление инвестиционным портфелем. Разработка, реализация и оценка инвестиционной стратегии. Правила и алгоритм принятия инвестиционных решений.

Управление конфликтами

Определение понятия «конфликт», анализ условий его возникновения. Конфликт как объект и предмет конфликтологии. Конфликт как свойство социальных систем. Социальные противоречия и социальные конфликты. Классификация конфликтов в организации в зависимости от: сферы возникновения, по отношения к иерархической структуре, по отношению к субъекту, количества конфликтующих сторон, по последствиям, по отношению к объекту конфликта, по управляемости, по степени осознанности, по возможности установления причин конфликта.

Стадии формирования и эскалация конфликта в организации. Методы сбора и обработки информации для анализа и управления конфликтами в организации. Основные методы сбора информации: наблюдение, анализ документов, опрос, метод case-stady, экспертная оценка, имитационный метод.

Основные формы управления конфликтами в организации: профилактика, разрешение, подавление и манипулирование. Связь форм управления конфликтами и устранения причин конфликта в организации. Основные стили управления руководителем конфликтами в организации:

авторитарный, демократический, патриархальный, попустительский и бюрократический стили управления конфликтами в организации. Личность руководителя и стиль управления конфликтами.

Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. При подготовке ответов необходимо использовать рекомендованную обязательную и дополнительную литературу, а также лекционные конспекты, которые составлялись при изучении дисциплин в период освоения образовательной программы.

Во время подготовки к государственному экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе освоения образовательной программы практико-ориентированные задания.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы. При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня.

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обучающийся имеет право обратиться к преподавателю выпускающей кафедры (кафедра менеджмента и государственного управления) за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

Общее положения о порядке проведения защиты ВКР

Темы ВКР, предлагаемые обучающимся (далее – перечень тем), не позднее чем за 6 месяцев до даты начала ГИА размещаются на сайте ДВИУ – филиал РАНХиГС.

По письменному заявлению обучающегося (нескольких обучающихся, не более 5 (пяти), выполняющих ВКР совместно) выпускающая кафедра может предоставить возможность подготовки и защиты ВКР по теме из утвержденного перечня или по теме, самостоятельно предложенной обучающимся (обучающимися), в случае обоснования целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области.

Сбор заявлений обучающихся на выбор темы, руководителя ВКР и при необходимости консультанта по подготовке ВКР осуществляется не позднее чем за 5 (пять) месяцев до начала ГИА в соответствии с календарным учебным графиком. Темы и руководители ВКР, выбранные обучающимися обсуждаются на заседании кафедры, по итогам которого принимается решение о закреплении выбранных тем и руководителей ВКР.

В случае необходимости и наличия согласия обучающегося изменение

темы ВКР утверждается внесением изменения в приказ не позднее даты начала ГИА в соответствии с календарным учебным графиком.

Результаты защиты ВКР определяются «удовлетворительно», «неудовлетворительно». оценками Оценки «отлично», «отлично», «хорошо», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

Результаты защиты ВКР объявляются в день ее проведения.

Критерии оценки результатов защиты ВКР устанавливаются в Приложении 11 «Оценочные материалы ГИА» в рамках ОП.

Каждому обучающемуся выдается индивидуальное задание на ВКР не позднее даты начала преддипломной практики. ВКР выполняется и защищается на русском языке, как государственном языке Российской Федерации.

ВКР может быть выполнена одним обучающимся или несколькими обучающимися совместно, но не более 5 (пяти) человек.

При совместном выполнении ВКР структурным подразделением обеспечивается подготовленности к возможность самостоятельной объективного профессиональной обучающегося, выполнявшего ВКР совместно. оценивания деятельности уровня каждого

Защита ВКР, выполненной совместно несколькими обучающимися, проводится в один и тот же день на заседании одной и той же ГЭК.

При этом каждый обучающийся представляет самостоятельно выполненную часть работы.

Участники совместной ВКР выступают последовательно, один за другим, в соответствии с логикой выполненных ими частей работы. Итоговая оценка за подготовку и защиту совместной ВКР у авторов работы может отличаться.

ВКР должна быть выполнена обучающимися самостоятельно под контролем научного руководителя.

Под несамостоятельным выполнением ВКР понимается плагиат, то есть намеренное использование (заимствование) в работе чужого текста или иного объекта авторских прав, опубликованного в бумажном или электронном виде, без полной ссылки (без указания имени автора и источника заимствования) или со ссылками, но так, что объем и характер заимствований ставят под сомнение самостоятельность выполненной работы либо ее разделов.

При подготовке ВКР обучающийся обязан взаимодействовать с научным руководителем для оценки работы на каждом этапе ее написания.

После завершения подготовки ВКР обучающийся должен предоставить финальный текст ВКР на проверку научному руководителю не позднее, чем за 14 календарных дней до дня защиты ВКР.

Руководитель должен дать обратную связь обучающемуся в срок не позднее 7 (семи) календарных дней с момента ее получения.

Не позднее, чем за 7 (семь) календарных дней до дня защиты ВКР научный руководитель составляет письменный отзыв (приложение 3) о

работе обучающегося в период подготовки ВКР (далее – отзыв).

В случае выполнения ВКР выполняется несколькими обучающимися совместно руководитель ВКР предоставляет кафедре отзыв об их совместной работе в период подготовки ВКР.

В отзыве руководитель ВКР обосновывает возможность или нецелесообразность представления ВКР к защите, обращая особое внимание на имеющиеся в работе недостатки, не устраненные обучающимся.

При этом руководитель не выставляет оценку работе, а дает работе объективную характеристику, т.е. содержание отзыва предполагает обоснованное мнение руководителя о качестве ВКР.

ВКР обучающихся подлежат рецензированию в срок не позднее, чем за 7 (семь) календарных дней до дня защиты ВКР.

Рецензент проводит анализ ВКР и предоставляет в структурное подразделение письменную рецензию (приложение 4) на указанную работу (далее – рецензия).

Структурное подразделение обеспечивает ознакомление обучающегося с отзывом и 34 рецензией не позднее, чем за 5 (пять) календарных дней до дня защиты ВКР.

При получении обучающимся рецензии ему, совместно с руководителем следует подготовить ответ на замечания и вопросы рецензента (при их наличии).

Внесение изменений в выпускную квалификационную работу после рецензирования не допускается.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР и (или) рецензента не является основанием для не допуска обучающегося к защите ВКР. Защиту ВКР оценивает ГЭК.

Однако отзывы руководителя и рецензента учитываются ГЭК при принятии решения о выставлении результата защиты ВКР.

Тексты ВКР размещаются структурным подразделением в электронно-библиотечной системе Академии (филиала) и проверяются на объем заимствования. Проверка осуществляется с использованием информационной системы «Антиплагиат».

Не допускается наличие в ВКР неправомочных заимствований, а также применение технических средств, влияющих на объективность результатов проверки работ системой «Антиплагиат»1 (далее – фальсификация результатов проверки).

Признаются правомочными следующие заимствования:

- цитирование собственных материалов (самоцитирование), в объеме, оправданном целью цитирования, с обязательным указанием ссылки на работу, которая используется, и источник заимствования;

- цитирование в оригинале и в переводе в научных, полемических, критических, информационных, учебных целях, правомерно обнародованных произведений в объеме, оправданном целью цитирования, с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования;

- цитирование нормативных правовых актов с указанием официального источника публикации;

- использование устойчивых словосочетания и оборотов (наименования организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, часто повторяющиеся устойчивые выражения, юридические термины и т.п.).

Порядок проверки ВКР на объем заимствования: Для проверки обучающиеся самостоятельно осуществляют загрузку ВКР через свой личный кабинет в формате PDF.

Ответственность за соответствие текста ВКР на бумажном и электронном носителях несет обучающийся. В систему загружается полный текст ВКР.

Доступ в личный кабинет предоставляется по учетной записи обучающегося с использованием информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: https://my.ranepa.ru.

После проверки система «Антиплагиат» формирует справку о результатах проверки.

Обучающийся представляет ВКР руководителю, также распечатанную и подписанную справку о результатах проверки согласно графику написания ВКР определённым структурным подразделением.

Для ВКР минимальный уровень оригинальности с цитированием и самоцитированием должен составлять не менее 80%.

При этом объем цитирования и самоцитирования не должен превышать 20%.

Руководитель ВКР осуществляет оценку работы с учетом справки о результатах проверки и принимает одно из следующих решений: о прохождении проверки; о непрохождении проверки с последующим устранением обучающимся замечаний; о непрохождении проверки и выходе с отрицательным отзывом руководителя на текст работы. обучающегося на защиту

Перед оценкой работы руководитель ВКР осуществляет контроль за отсутствием фальсификации результатов проверки. Доступ к системе сотрудниками осуществляется по адресу: ranepa.antiplagiat.ru. Справка о результатах проверки ВКР при принятии руководителем решения о прохождении работой проверки подписывается руководителем ВКР и прикладывается к 35 общему комплекту документов, передаваемых в ГЭК для защиты ВКР.

В случае если ВКР не соответствует требованиям, установленным Положением к оригинальности текста, работа возвращается обучающемуся на доработку.

При необходимости доработки ВКР обучающемуся предоставляется полный отчет о проверке.

Работа должна быть доработана обучающимся и представлена для повторной проверки.

При доработке обучающийся не должен производить в работе изменения, направленные на обход алгоритма проверки системы

«Антиплагиат».

В случае если обучающийся не предоставил новую редакцию работы, или если выявленные недостатки не устранены и (или) итоговая оценка оригинальности работы не достигла допустимых значений руководитель отражает данный факт в отзыве.

Не позднее чем за 2 (два) календарных дня до дня защиты ВКР секретарю ГЭК передаются следующие документы на каждого обучающегося, допущенного к ГИА:

- выпускная квалификационная работа; отзыв руководителя ВКР;
- рецензия на ВКР;
- справка о результатах проверки ВКР на наличие заимствований;
- индивидуальное задание на выполнение ВКР;
- другие материалы и документы, характеризующую научную и практическую ценность работы (при наличии).

Особенности использования искусственного интеллекта при подготовке ВКР и особенности подготовки и зашиты ВКР, выполненной в конфиденциальном порядке см. в Положении о порядке проведения государственной итоговой аттестации в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, принятому согласно Приказу РАНХиГС №02 02957/001 от 30.12.2025 г.

Общие требования к ВКР

При написании ВКР обучающийся должен продемонстрировать сформированность всех компетенций, установленных образовательной программой.

Выпускная квалификационная работа обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» выполняется в виде проектной работы.

ВКР, выполненная в виде проектной работы, в том числе стартап, общественный, творческий проекты, а также методическая работа представляет собой работу, которая ориентирована на практическое применение полученных знаний и навыков для решения конкретной задачи.

Главной особенностью проектной работы является решение практической задачи/проблемы заказчика/проекта.

Вместо углубленного теоретического анализа внимание уделяют разработке, реализации и оценке эффективности проекта.

Для подтверждения практической значимости исследовательских результатов и возможности применения их на практике на заседание ГЭК может быть представлен акт о внедрении ВКР (приложение № 23 к Положению о порядке проведения государственной итоговой аттестации в Академии по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, утвержденного

приказом ректора Академии № 02-02957/001 от 30.12.2025г.). Акт о внедрении ВКР должен быть подписан представителем организации, в которой внедрена разработка, и заверен печатью данной организации.

Стартап: представляет собой вид ВКР, предполагающий разработку коммерчески перспективного и (или) инновационного проекта, продукта или услуги, который может быть реализован при поддержке инвесторов. Данный вид ВКР дополнительно характеризуется наличием бизнес-модели и финансового плана.

Особенности подготовки и защиты ВКР, выполненной в виде стартапа, указаны в приложении № 24 к Положению о порядке программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, утвержденного приказом ректора Академии № 02-02957/001 от 30.12.2025г.

Общественный проект: представляет собой вид ВКР, предполагающий проведение комплексного исследования и разработки социально-значимого проекта, направленного на решение актуальных общественных проблем и улучшения качества жизни общества.

Особенности подготовки и защиты ВКР, выполненной в виде общественного проекта указаны в приложении № 25 к Положению о порядке проведения государственной итоговой аттестации в Академии по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, утвержденного приказом ректора Академии № 02-02957/001 от 30.12.2025г.

Творческий проект: представляет собой вид ВКР, предполагающий оригинальной творческой создание разработки в профессиональной сфере с элементами художественного и (или) креативного решения.

Технический проект: представляет собой вид ВКР, предусматривающий создание инновационных устройств, технологий, баз данных, компьютерных программ, мобильных приложений и т.д.

Методическая работа: представляет собой вид ВКР, предполагающий разработку, адаптацию или модификацию различных измерительных методик.

Целью методических ВКР является разработка авторского или адаптация/ модификация существующего психодиагностического/ измерительного инструментария.

Под разработкой методики понимается создание собственной оригинальной методики, имеющей теоретико-методологическую основу.

Адаптация методики предполагает перевод зарубежной методики.

Под модификацией понимается смешанный вариант работы, при котором переводится зарубежная методика с некоторыми изменениями или берется уже готовая отечественная и модифицируется для специфических психодиагностических задач или для приведения устаревшей методики к современным реалиям.

При выполнении выпускной квалификационной работы, обучающиеся должны показать свою способность и умение, опираясь на полученные углубленные знания, умения и сформированные профессиональные

компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

Особенности ВКР в виде проектной работы в рамках ОП 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» заключаются в том, что данный вид выпускной квалификационной работы является:

– Научным исследованием, выполняемым обучающимся самостоятельно под руководством научного руководителя (для работ, выполняемых на стыке направлений - с привлечением научного консультанта).

– Квалификационной работой, в которой обучающийся должен показать профессиональное владение теорией и практикой в предметной области, умение решать проблемы в сфере своей профессиональной деятельности проектным методом.

– Формой фиксации научной и фактологической информации в виде целостного и логичного текстового и иллюстративного материала, в которых обучающийся упорядочивает и доказывает научную ценность или практическую значимость такой информации.

– Отражением как общенаучных, так и специальных методов научного познания, которыми овладел обучающийся и правомерность использования которых всесторонне обосновывается в каждом конкретном случае их использования.

– Свидетельством того, что её автор научился самостоятельно вести научный поиск, видеть профессиональные проблемы и знать общие методы и приемы их решения, умея применять эти навыки, разрабатывая проектную часть выпускной квалификационной работы.

– Выпускной квалификационной работой прикладного содержания, которая имеет внутреннее единство и отражает ход и результаты разработки выбранной темы. Она должна соответствовать современному уровню развития науки и техники, а её тема — быть актуальной.

– Готовится с целью публичной защиты и получения степени магистра и выполняет, таким образом, квалификационную функцию.

– Специфичной по форме изложения работой, которая характеризуется соответствующей степенью абстрагирования, активным применением системного подхода и статистических методов исследования, средств логического мышления, компьютерных методик и математической статистики.

Выпускная квалификационная работа представляет собой проект, являющийся результатом исследования конкретной проблемы в сфере управленческой деятельности, содержащую совокупность результатов исследования и научных положений, выдвигаемых автором для публичной защиты, имеющую внутреннее единство, свидетельствующую о личном вкладе и способности автора проводить самостоятельные научные, проектные и другие исследования, используя теоретические знания и практические навыки.

Цель написания выпускной квалификационной работы обучающегося -

показать способность и профессиональную подготовленность обучающегося к проведению научных исследований для решения проблем в области менеджмента.

Тематика выпускных квалификационных работ определяется профессиональными задачами, которые должен решать магистр в соответствии с видами профессиональной деятельности. Обучающиеся имеют право выбора темы ВКР из предложенного перечня тем, а также могут предложить свою тему ВКР, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности, установленных образовательной программой.

Руководство и консультирование ВКР

Не позднее даты начала преддипломной практики или не позднее чем за 1 (один) месяц до даты начала ГИА в соответствии с календарным учебным графиком за каждым обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими ВКР совместно) приказом Академии закрепляется тема и руководитель ВКР из числа работников ДВИУ- филиал РАНХиГС и, при необходимости, консультант (консультанты, не более трех).

Руководителем ВКР может быть только работник Академии, в том числе работающий на условиях внешнего совместительства или договора гражданско-правового характера.

Руководителями ВКР назначаются работники занимающие следующие должности:

-директор института/декан факультета; заведующий кафедрой;

-профессор;

-доцент;

-старший преподаватель, имеющий ученую степень и (или) ученое звание;

-старший научный сотрудник, научный сотрудник, младший научный

-сотрудник, главный научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, имеющий ученую степень и (или) ученое звание;

-заведующий научно-исследовательской лабораторией или центром, имеющий ученую степень и (или) ученое звание;

-работник из числа административно-управленческого персонала Академии, чья профессиональная деятельность связана с профилем образовательной программы, имеющий ученую степень и (или) ученое звание.

Основными функциями руководителя ВКР являются:

- разработка индивидуального задания на ВКР в соответствии с утвержденной темой;

- определение (совместно с обучающимся) этапов работы, сроков их выполнения и оформления ВКР;

- консультирование обучающегося по вопросам содержания и

последовательности выполнения ВКР;

- оказание помощи обучающемуся в подборе необходимых источников информации;

- контроль хода выполнения ВКР в соответствии со сроками, указанными в индивидуальном задании;

- обязательная проверка ВКР, выполненных в виде научно-исследовательской работы, на наличие неправомочных заимствований и выборочная проверка иных видов ВКР при необходимости в соответствии с локальными нормативными актами Академии;

- подготовка письменного отзыва на ВКР; подготовка обучающегося предварительному рассмотрению и защите ВКР.

Консультант по подготовке ВКР (при необходимости) назначается из числа работников Академии или работников сторонних организаций, профессиональная деятельность и (или) научные интересы которых связаны с темой ВКР обучающегося. Решение о необходимости назначения консультанта принимает руководитель ВКР по согласованию с руководителем образовательной программы и/или заведующим кафедрой. Основными функциями консультанта ВКР, назначенного при необходимости, являются: -консультирование обучающегося по содержанию и последовательности выполнения ВКР в консультируемой части; - оказание помощи обучающемуся в подборе необходимых источников информации в консультируемой части; контроль выполнения ВКР в консультируемой части; - подготовка письменного отзыва на ВКР по консультируемой части (на усмотрение консультанта).

Требования к объему, структуре и оформлению ВКР

Структура выпускной квалификационной работы содержит следующие элементы: титульный лист, индивидуальное задание на подготовку ВКР, содержание, введение, основную часть, заключение, библиографический список, приложения, лист нормоконтроля.

Исходя из рекомендуемой структуры объём выпускной квалификационной работы магистранта (без учёта приложений) должен составлять примерно 70 - 90 страниц машинописного текста. Текст делится на главы с разделением на параграфы.

Типовая структура и объем ВКР

Наименование составных частей выпускной квалификационной работы	Примерный объём составных частей выпускной квалификационной работы
Содержание	1-2 страницы машинописного текста
Введение	до 5% общего объема
Глава 1 (теоретико-методологическая)	около 30% общего объема
Глава 2 (аналитическая)	около 30% общего объема
Глава 3 (проектная)	около 30% общего объема
Заключение	до 5% общего объема
Библиографический список	не менее 50 наименований
Приложения	объем не ограничен
Лист нормоконтроля	1 машинописного текста
Итого	70 - 90 страниц

Весь материал, приводимый в выпускной квалификационной работе, должен сопровождаться расчётами, ссылками и сносками, иллюстративным материалом, выводами, рекомендациями автора.

Указанные выше части выпускной квалификационной работы должны иметь определённое внутреннюю логику и отвечать ниже приведённым требованиям. Выпускная квалификационная работа считается завершённой, если она содержит все структурные элементы, включает разработку всех глав основной части и оформлена в соответствии с требованиями утверждённых в Дальневосточном институте управления – филиале РАНХиГС при Президенте РФ.

Выпускная квалификационная работа должна быть выполнена на компьютере с использованием текстовых, графических, статистических и прочих редакторов.

К защите принимаются только сброшюрованные работы. В переплетенном виде выпускная квалификационная работа сдаётся на выпускающую кафедру.

Государственная экзаменационная комиссия в ходе защиты оценивает не только содержание работы, но и её оформление.

Работа выполняется на русском языке с соблюдением норм оформления, принятых в Дальневосточном институте управления – филиале РАНХиГС при Президенте РФ.

Последовательно при оформлении ВКР (вшиваются в работу):

1. Титульный лист.
2. Задание на ВКР.
3. Содержание.
4. Основная часть ВКР.
5. Заключение.
6. Библиографический список.
7. Лист содержания раздела «Приложения».
8. Приложения.
9. Лист нормоконтроля.

Вместе с выпускной квалификационной работой предоставляются (не вшиваются в работу):

1. Справка о прохождении работы проверки в системе «Антиплагиат».

2. Отзыв научного руководителя.

3. Рецензия (заверенная печатью и подписью).

4. Письмо-заявка на тему ВКР от базы практики (при наличии).

5. Акт о внедрении результатов выпускной квалификационной работы (при наличии).

В структурном элементе «Обозначения и сокращения» приводится перечень особых (не общепринятых) сокращений слов и наименований, использованных в ВКР.

Введение – это вступительная часть выпускной квалификационной работы, которая содержит несколько основных элементов:

– актуальность и степень разработанности (изученности) темы исследования;

– цель и задачи исследования;

– объект и предмет исследования;

– элементы научной новизны исследования;

– теоретическая и (или) практическая значимость результатов исследования;

– методология и (или) методы исследования;

– положения, выносимые на защиту;

– апробация темы ВКР (с приведением перечня собственных публикаций).

Введение начинается с обоснования актуальности темы исследования, которое должно быть аргументированным, кратким, емким, логичным, предполагающим использование веских доказательств актуальности проблемы, рассматриваемой в ходе исследования и статистических материалов, подтверждающих актуальность.

Следующий элемент введения – анализ степени разработанности (изученности) темы исследования. В этой части введения должно быть в сжатом виде показано, как освещалась проблематика избранной темы в научных трудах и публикациях; при этом необходимо показать, какие авторы изучали те или иные аспекты проблемы исследования.

Эта часть введения предполагает также наличие ссылок на изученные источники и литературу. Далее во введении отражаются цель и задачи исследования. Формулировка цели вытекает из названия избранной темы ВКР и характера проблемы, определяет направление и планируемые результаты исследования.

Исходя из поставленной цели, обучающийся определяет задачи исследования, которые являются анализом логически взаимосвязанных теоретических, правовых и практических аспектов проблемы, решаемой в ходе исследования, в том числе ожидаемых результатов исследования.

Объектом исследования могут являться:

– процессы экономической, организационной, политической и социальной жизни общества, на которые воздействуют органы

государственного и муниципального управления, организации, предприятия, учреждения;

– экономические, организационные, процессы, в организации, предприятии, учреждении;

– кадровые, производственные процессы взаимодействия организаций, предприятий и учреждений с внешней экономической средой.

Предмет исследования является уточненным изложением какого-либо аспекта функционирования объекта, направленного на выполнение его главной функции или задачи.

Следующим разделом введения является новизна исследования.

В этом разделе формулируются результаты в виде элементов новизны, полученные лично автором.

Далее формулируется теоретическая и (или) практическая значимость исследования, т.е. показывается возможность использования авторских предложений в практической деятельности органов управления разных уровней, организаций, предприятий, учреждений.

Следующий элемент введения - методология и (или) методы исследования, включающий обзор теоретических, методических материалов, использованных в процессе написания ВКР.

Затем идёт раздел основные положения, выносимые на защиту, в котором в краткой редакции формулируются основные выводы, полученные лично автором и которые, по его мнению, могут представлять определённый авторский вклад в научную тематику направления исследования.

Завершает введение информация об апробации темы ВКР.

Обычно апробация темы ВКР связана с выступлениями ее автора на студенческих конкурсах, научных конференциях и пр.

В данной части введения указываются названия конференций, в которых принимал участие обучающийся и названия опубликованных статей (тезисов статей) по теме ВКР в рамках данных конференций.

Основная часть ВКР должна включать не менее трех глав (разделов) (но, как правило, не более четырех), она может быть представлена теоретическим и практическим разделами.

Требования к основной части ВКР устанавливаются программой итоговой (государственной итоговой) аттестации.

В основной части отражаются сущность, методика, методология, технология исследования и основные результаты выполненной ВКР.

Названия разделов и подразделов (глав и параграфов) должны быть чёткими и отражать содержание работы. Повторение названий недопустимо. Ни одна из глав не может быть названа так же, как и работа в целом.

В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы (разделы), как правило, включают в себя:

- анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой проблеме, представление различных точек зрения и обоснование позиций автора исследования, анализ и

классификацию привлекаемого материала на базе избранной студентом методики исследования;

- описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;

- обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ.

В конце каждой главы (раздела) подраздела следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В заключении подводятся итоги ВКР, указываются рекомендации, формулируются обобщённые выводы и предложения, перспективы дальнейшей разработки темы.

Заключение не должно дублировать содержание основной части ВКР. Библиографический список должен включать изученную и использованную в ВКР литературу.

Исходными данными для выполнения выпускной квалификационной работы могут служить результаты научных исследований (монографии, научные сборники, периодические издания и т.д.), нормативно-правовые акты, статистические данные, результаты социологических исследований и др.

В приложения включаются связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.д.

Примерный объём выпускной квалификационной работы студента (не считая приложений) – 70-90 страниц компьютерного текста, в том числе, введение и заключение – по 3-7 страниц каждое.

Процедура защиты ВКР

Примерная структура доклада:

1. Актуальность ВКР.
2. Объект и предмет исследования.
3. Цель и задачи ВКР.
4. Краткая характеристика объекта исследования.
5. Результаты изучения предметной области исследования.
6. Характеристика проектных предложений.

Доклад обучающегося в обязательном порядке презентационными материалами, предназначенными для всеобщего просмотра (презентация MicrosoftPowerPoint, раздаточный материал). Защита выпускной

квалификационной работы проводится на заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) по заранее утверждённому графику публично. Ход защиты оформляется протоколом.

ВКРС в виде Стартапа. Вид и тематика выпускной квалификационной работы в виде стартапа

ВКР, выполненная в виде проектной работы, в том числе стартап, общественный, творческий проекты , а также методическая работа представляет собой работу, которая ориентирована на практическое применение полученных знаний и навыков для решения конкретной задачи.

В рамках программы «Стартап как диплом» национального проекта «Цифровая экономика» ВКР может быть выполнена в виде стартапа. ВКР, выполненная в виде стартапа (далее – ВКРС), представляет собой коммерчески перспективный инновационный проект, продукт или услугу, который может быть реализован и масштабирован.

Такая ВКР в обязательном порядке должна включать в себя бизнес-модель и финансовый план.

ВКРС может быть разработан одним или несколькими обучающимися (командой стартап-проекта, в которую входит обучающийся или несколько обучающихся).

ВКРС представляет собой работу в виде описания стартап-проекта, подготовленного, разработанного и (или) реализуемого командой стартап-проекта , демонстрирующего уровень подготовленности каждого выпускника – участника команды стартап-проекта – к самостоятельной профессиональной деятельности (в том числе в качестве предпринимателя, по осваиваемому направлению подготовки или специальности), сформированности компетенций, установленными ФГОС или ОС.

Стартап-проект представляет собой бизнес-проект, который направлен на создание нового продукта, технологии или услуги (продуктовой инновации), обладающий рыночным потенциалом и перспективами коммерциализации и масштабирования, разработанный и реализуемый в условиях неопределенности в конкурентной среде.

Стартап в рамках ВКРС может представлять собой:

– стартап как бизнес-проект, предполагающий реализацию существующих на данный момент продуктов и (или) оказание услуг;

– технологический стартап – бизнес-проект, основывающийся на технологических инновационных разработках и их коммерциализации;

– стартап в сфере социального предпринимательства – бизнес-проект, направленный на решение задач социального воздействия и (или) способствующий решению социальных проблем общества;

– стартап в сфере креативных индустрий – бизнес-проект, связанный с продукцией, обладающей потенциалом создания, производства и эксплуатации творческой интеллектуальной собственности.

Креативными индустриями являются: деятельность в области

исполнительских и визуальных искусств, дизайна, кино, телевидения, медиа, развития культурно-образовательной среды и др.

ВКРС может быть выполнена одним обучающимся или несколькими обучающимися совместно в соответствии с настоящим Положению о порядке проведения государственной итоговой аттестации в Академии по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, утвержденного приказом ректора Академии № 02-02957/001 от 30.12.2025г.

Участниками команды проекта могут быть как обучающиеся Академии, так и внешние участники.

При совместном выполнении ВКРС структурным подразделением обеспечивается возможность объективного оценивания уровня подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности каждого обучающегося, участвовавшего в совместном выполнении ВКРС.

Структурное подразделение, осуществляющее образовательную деятельность, самостоятельно формирует индивидуальные задания для подготовки ВКРС (приложение № 19 к Положению о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, далее – Положение о ВКР и ГИА).

Для выбора темы ВКРС обучающийся (обучающиеся, планирующие выполнять работу совместно) подают заявление (приложение № 1 к Порядку) на имя руководителя структурного подразделения, в котором будет выполняться ВКРС.

Обучающиеся имеют право предложить свою тему ВКРС с обоснованием целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности в рамках образовательной программы, которое представляется в форме паспорта стартап проекта (приложение № 2 к Порядку).

В рамках подготовки ВКРС обучающиеся могут иметь консультанта-наставника из числа представителей коммерческих или некоммерческих организаций, или индивидуальных предпринимателей с опытом ведения предпринимательской деятельности не менее 5 лет и (или) с опытом работы в государственных или муниципальных структурах поддержки малого и среднего предпринимательства (со стажем на руководящей должности не менее 2 лет, на должности среднего звена – не менее 3 лет) и (или) с опытом работы в венчурных фондах (не менее 3 лет) и (или) акселераторах/инкубаторах субъектов малого предпринимательства (со стажем работы на руководящей должности не менее 2 лет).

Консультант- наставник назначается в соответствии со сферой деятельности стартап- проекта или по каждому разделу структуры ВКРС.

Назначение руководителей и, при необходимости, консультантов ВКРС, рецензирование ВКРС, формирование отзывов о работе обучающегося(-ихся) в период подготовки ВКРС осуществляется в соответствии с Положению о

порядке проведения государственной итоговой аттестации в Академии по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, утвержденного приказом ректора Академии № 02-02957/001 от 30.12.2025г.

Утверждение тем ВКРС, оценка соответствия ВКРС области профессиональной деятельности обучающегося (нескольких обучающихся, выполняющих работу совместно), а также заключение о допуске обучающегося (нескольких обучающихся, выполняющих работу совместно) к защите ВКРС входит в полномочия структурного подразделения, в котором выполняется ВКРС.

Особенности реализации образовательных программ, в рамках которых может быть предусмотрено выполнение ВКРС

Образовательный процесс по образовательным программам, в рамках которых предусмотрено выполнение ВКРС, может содержать мероприятия, содействующие созданию стартап-проектов, в числе которых:

Предоставление обучающимся возможности освоения дисциплин (модулей), в том числе факультативных, а также курсов (проводимых Академией и (или) иными организациями), направленных на формирование компетенций, необходимых для развития предпринимательского и проектного мышления и навыков бизнес-проектирования, в том числе реализуемых в межфакультетском формате, с целью формирования кросс функциональных команд для разработки и реализации стартап-проектов.

Включение в учебный план междисциплинарных (групповых) бизнес-проектов.

Изменение формата и технологий проведения учебных занятий, внедрение практико ориентированных проектных образовательных технологий.

Внедрение практик сопровождения обучающихся по бизнес-проектированию с привлечением преподавателей с опытом проектной деятельности, трекеров команд, экспертов практиков.

Внедрение и развитие практик наставничества/менторства.

Реализация деятельности по бизнес-проектированию на цифровой платформе, обеспечивающей возможность координации деятельности команды, формирование цифрового следа результатов деятельности команды стартап-проекта, возможность поиска и привлечения участников в команду стартап-проекта, координацию учебной и практической деятельности преподавателями-трекерами, осуществление консультирования наставниками и экспертами практиками, выгрузку информации по стартап-проекту в заявку на получение гранта или презентацию.

Формирование партнерской сети, вовлечение в образовательный процесс и реализацию предпринимательских инициатив всех возможных стейкхолдеров, выстраивание устойчивых взаимовыгодных отношений, формирование университетского предпринимательского сообщества.

Подготовка и сопровождение деятельности научно- педагогических

работников, сопровождающих разработку и реализацию стартап-проектов, включая обучение, консультирование, супервизию.

В процессе координации и сопровождения подготовки ВКРС могут быть использованы цифровые инструменты Академии или партнерских организаций.

Цифровая среда Академии предоставляет возможность осуществления координации и сопровождения проектной деятельности обучающихся по бизнес-проектированию, разработки стартап-проекта, реализации стартап-проекта и последующей подготовки ВКРС.

С целью осуществления подготовки обучающихся к защите ВКРС структурным подразделением может быть предусмотрена процедура предварительной защиты, порядок которой устанавливается структурным подразделением самостоятельно.

Обязательным условием допуска к защите является экспертиза ВКРС, которая осуществляется экспертной комиссией не позднее чем за 1 (один) месяц до проведения ГИА.

Предварительная экспертиза работы экспертной комиссией

Не позднее чем за 1 (один) месяц до ГИА, перед утверждением темы и руководителей ВКР приказом Академии

ВКРС должна пройти процедуру предварительного рассмотрения бизнес-проекта.

Результатом данной экспертизы является заключение комиссии о соответствии представленного бизнес-проекта критериям стартапа и согласование защиты обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) вида ВКР «стартап».

Предварительное рассмотрение бизнес-проекта и отнесение его к стартапу осуществляется экспертной комиссией Академии, создаваемой для проведения предварительной экспертизы ВКРС, в рамках которой принимается решение о соответствии подготовленной работы необходимым требованиям и критериям стартапа (далее — экспертная комиссия).

Состав экспертной комиссии утверждается приказом Академии или филиала на один учебный год не позднее, чем за месяц до даты проведения ее заседания. Экспертные комиссии могут быть сформированы как отдельно в Академии (г. Москва) и филиалах, так и совместно в Академии (г. Москва) и филиалах или совместно в нескольких филиалах.

Экспертная комиссия состоит из председателя и не менее 4 (четырех) членов комиссии. В состав экспертной комиссии могут входить представители бизнеса, венчурных компаний, акселераторов/инкубаторов, государственных или муниципальных структур поддержки малого и среднего предпринимательства и представители других организаций, профиль деятельности которых соответствует ВКРС (далее – приглашенные практики), а также профессорско-преподавательского состава структурного подразделения Академии, в котором будет выполняться ВКРС.

На период работы экспертной комиссии для обеспечения ее работы

назначается секретарь указанной комиссии из числа сотрудников Академии.

Секретарь экспертной комиссии ведет протоколы ее заседаний, представляет необходимые материалы в структурные 46 подразделения, в которых осуществляется выполнение обучающимися ВКРС. Секретарь экспертной комиссии не входит в ее состав.

Приглашенные практики должны иметь опыт ведения предпринимательской деятельности не менее 3 (трех) лет и (или) иметь опыт работы в государственных или муниципальных структурах поддержки малого и среднего предпринимательства на руководящей должности не менее 2 (двух) лет или на должности специалиста – не менее 3 (трех) лет.

Доля лиц, являющихся приглашенными практиками (включая председателя экспертной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав экспертной комиссии, должна составлять не менее 70 (семидесяти) %. Для проведения заседаний из общего числа членов экспертной комиссии могут быть сформированы профильные экспертные комиссии (председатель и не менее 2 (двух) членов).

Состав указанных комиссий формируется в зависимости от вида и (или) профиля стартап-проекта. В полномочия экспертной комиссии входит: рассмотрение представленных обучающимися бизнес-проектов и оценка их соответствия критериям стартапа; согласование защиты обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) вида ВКР «стартап» и закрепление ролей участия в разработке стартапа (в случае выполнения работы совместно); согласование перечня дисциплин (модулей), а также перечня курсов, предусмотренных п. 3.1.1 Порядка[1]; согласование списка инкубаторов/акселераторов, участие или резидентство в которых рассматривается в качестве критерия ВКРС[2].

Отбор работ может проходить в несколько этапов: рассмотрение представленных обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) паспортов стартап- проектов на закрытом заседании экспертной комиссии; презентация стартап-проектов обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) на открытом заседании экспертной комиссии. Рассмотрение бизнес-проектов и оценка их соответствия критериям стартапа, а также согласование защиты обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) вида ВКР «стартап» осуществляется экспертной комиссией на основании предоставляемой обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) паспорта стартап-проекта и его презентации.

Презентация паспорта стартап-проекта должна содержать следующие

[1] Окончательное согласование в отношении филиалов Академии осуществляется экспертной комиссией г. Москвы на основании решения экспертной комиссии филиала (в случае представления ВКРС, выполненной в филиале Академии, на рассмотрение экспертной комиссии г. Москвы).

[2] Формируется единый список для Академии, включая филиалы, и согласовывается экспертной комиссией Академии

компоненты: обоснование актуальности стартап-проекта; цель и задачи стартап-проекта; целевая группа клиентов (стейкхолдеры); бизнес-модель и (или) технологическая дорожная карта; финансовая модель и (или) модель монетизации; ожидаемый результат.

Решения экспертной комиссии об отнесении ВКР к стартапу принимаются простым большинством голосов от числа лиц, входящих в ее состав и участвующих в заседании.

При равном числе голосов председатель экспертной комиссии обладает правом решающего голоса. Решения вносятся в протокол заседания экспертной комиссии.

Предварительное рассмотрение бизнес-проекта, выполненного обучающимися филиала, и отнесение его к стартапу может быть проведено экспертной комиссией г. Москвы (совместной экспертной комиссией филиала(-ов) и (или) комиссией г. Москвы в случае ее формирования) при наличии согласия обучающегося и положительного заключения экспертной комиссии филиала, в котором выполняется ВКРС.

Критерии отбора ВКРС для защиты

Основные критерии отбора для подготовки и защиты ВКРС обучающимися программ бакалавриата и специалитета:

число участников стартап-проекта (2 – 5 человек, из которых хотя бы один должен быть обучающимся Академии);

новизна и (или) уникальность стартап-проекта;

наличие потенциала развития стартап проекта;

наличие стартовых затрат команды на запуск стартап-проекта;

потенциал быстрого роста стартап-проекта;

перспективы коммерциализации стартап-проекта;

масштабируемость тиражируемость стартап-проекта;

проработанность и актуальность проблемы; наличие потенциального и (или) реального инвестора.

Дополнительные критерии отбора для подготовки и защиты ВКРС обучающимися программ бакалавриата и специалитета:

участие в акселерационных программах Академии или ее партнеров;

участие в грантовом конкурсе/написание научной статьи по тематике ВКРС[3]. 5.3.

Стартап для программ магистратуры помимо критериев, перечисленных в п. 5.1 – 5.2 Порядка, должен удовлетворять следующим обязательным критериям:

штатная численность работников не менее 2 (двух) человек;

подтверждение ведения деятельности (отчетная финансовая документация /сайт в Интернете/договоры с заказчиками/договоры о намерениях и т.п.);

наличие финансового обеспечения проекта, подтвержденного

[3] Необходимо выполнение одного из указанных критериев

выполнением одного или нескольких из перечисленных ниже критериев (для образовательных программ структурных подразделений Академии[4]4, осуществляющих образовательную деятельность):

наличие выручки в размере не менее 100 000 (ста тысяч) руб.;

привлечение инвестиций объемом не менее 200 000 (двухсот тысяч) руб.;

вхождение проекта в один из инкубаторов/акселераторов в качестве резидента[5];

получение гранта/субсидии в размере не менее 300 000 (трехсот тысяч) руб.

Отдельные виды стартапов, дополнительно к общим критериям, предусмотренным п. 5.1 – 5.3 Порядка, должны удовлетворять следующим критериям.

Стартап как бизнес-проект, предполагающий реализацию существующих на данный момент продуктов и (или) оказание услуг, должен отвечать следующим дополнительным критериям: для программ бакалавриата и специалитета:

подтверждение факта реализации готового продукта исполненным договором;

для программ магистратуры: работающий бизнес, имеющий рыночные возможности для масштабирования;

статус индивидуального предпринимателя или коммерческой организации.

Стартап в сфере социального предпринимательства должен отвечать следующим дополнительным критериям:

а) для программ бакалавриата и специалитета: наличие социальных эффектов для целевой аудитории в результате реализации проекта; новый взгляд на решение проблемы в конкретном регионе; информационное освещение результатов работы команды и (или) охват аудитории;

6) для программ магистратуры: наличие статуса индивидуального предпринимателя, коммерческой организации, автономной некоммерческой организации или участника некоммерческой организации.

Технологический стартап должен отвечать следующем дополнительным критериям:

а) для программ бакалавриата и специалитета: технологичность и наукоемкость стартап-проекта; уникальность технического решения; подтверждение участником или командой знаний по используемому технологическому решению (освоение программ дополнительного профессионального образования, участие в разработке/внедрении цифрового продукта, хакатоне или иным образом) и (или) наличие в команде технических специалистов или лиц, обучающихся по технической специальности (в т. ч. внешних); наличие протовида продукта/технической

[4] Критерии для образовательных программ, реализуемых филиалами, устанавливаются филиалами самостоятельно с учетом региональных особенностей, по согласованию с Академией (г. Москва).

[5] Перечень инкубаторов/акселераторов согласовывается экспертной комиссией

документации;

6) для программ магистратуры: наличие статуса индивидуального предпринимателя или коммерческой организации.

Стартап в сфере креативных индустрий должен отвечать следующим дополнительным критериям:

а) для программ бакалавриата и специалитета: творческая направленность проекта; создание нового результата интеллектуальной деятельности; творческая или техническая новизна, или уникальность решения; подтверждение участником или командой знаний по креативным индустриям (освоение программ дополнительного профессионального образования, участие в разработке/внедрении креативного продукта/мероприятия или иное) и (или) наличие в команде специалистов в области креативных индустрий или лиц, обучающихся по креативным индустриям (в т.ч. внешних);

6) для программ магистратуры: наличие статуса индивидуального предпринимателя, коммерческой организации, автономной некоммерческой организации или участника некоммерческой организации.

Акселераторы, участие или резидентство в которых рассматривается критерием ВКРС, должны иметь: не менее двух человек с предпринимательским опытом не менее 3-х лет среди организаторов акселератора; не менее двух человек с опытом проведения мероприятий для 100 (ста) человек и более; не менее 3 (трех) сертифицированных трекеров в команде акселератора; не менее 5 (пяти) экспертов с опытом работы по направлению ВКРС; не менее 3 (трех) кураторов команд стартапов; не менее 1 (одной) реализованной внешней корпоративной акселерационной программы.

Помимо указанных критериев, продолжительность акселерационных программ, освоенных обучающимися, должна составлять не менее 3 (трех) месяцев.

Все показатели должны быть подтверждены сертификатами, благодарственными письмами с указанием статуса.

Особенности защиты ВКРС

Защита ВКРС проводится после сдачи государственного экзамена, если он предусмотрен программой ГИА.

Для защиты ВКРС могут быть созданы отдельные ГЭК, в состав которых входят председатель и не менее 4 (четырех) членов.

Члены ГЭК должны представителями бизнеса являться (с ведущими специалистами- опытом ведения предпринимательской 49 деятельности не менее 5 (пяти) лет), государственных или муниципальных структур поддержки малого и среднего предпринимательства (с опытом работы на руководящей должности не менее 2 (двух) лет или на должности специалиста не менее 3 (трех) лет); представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности, в т.ч. организаций, являющихся потенциальными инвесторами защищаемых

проектов, и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу Академии (иных организаций) и (или) к научным работникам Академии (иных организации) и имеют ученое звание и (или) ученую степень.

Доля лиц, являющихся ведущими специалистами-представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности, в т. ч. потенциальными инвесторами защищаемых проектов (включая председателя ГЭК), в общем числе лиц, входящих в состав ГЭК, должна составлять не менее 50 %.

Для защиты ВКРС в структурное подразделение представляются следующие документы: текст ВКРС; презентация стартап-проекта; решение экспертной комиссии о допуске обучающегося к защите ВКРС (Приложение № 3 к настоящему Порядку); акт о внедрении ВКР (при наличии) (приложение № 23 к Положению о ВКР и ГИА).

Презентация стартап-проекта должна иметь объем не более 10-15 слайдов и может содержать: представление стартап-проекта (титульный слайд).

Помимо названия на слайде также размещаются логотип, описание и слоган стартап-проекта; краткое описание существующей на рынке проблемы, которую должен решить представленный стартап-проект (актуальность проблемы должна быть обоснована и подтверждена статистикой и другими данными); обоснование решения проблемы (дается описание продукта (технология или услуги) с целью реализации стартап-проекта); описание конкретных продуктов (технологии или услуг), которые продает бизнес.

Если это материальный продукт или технология, необходимо добавить профессиональные фотографии. Можно включить изображения отдельных компонентов или вид в разрезе, чтобы подробнее рассказать о материалах и особенностях продукта или технологии.

Если продукт – приложение или онлайн-сервис, то необходимо предоставить скриншоты, отражающие его уникальность; отражение уровня продаж, основных целей и следующих шагов, можно включить график с кривой роста; указание рынка, на который ориентируется стартап-проект (приводятся данные об объеме и темпах развития рынка в перспективах на несколько лет, а также прогнозные показатели); анализ конкурентов, их вероятных конкурентных действий и конкурентной среды (указывается информация об основных конкурентах и даётся пояснение, по каким показателям создаваемый стартап-проект будет иметь превосходство и какие конкурентные действия следует предпринять для обеспечения конкурентных преимуществ стартап-проекта); бизнес-модель стартап-проекта (демонстрация схемы организации продаж); представление команды стартап проекта с краткой характеристикой каждого участника; финансовое обоснование (раскрываются комплексная финансовая модель стартап проекта, план доходов и расходов, расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный

баланс, расчет потребности в финансировании стартап-проекта); расчет инвестиций (указываются в случае необходимости привлечения инвестиций для реализации стартап-проекта); описание возможных рисков, существующих на рынке, которые могут негативно влиять на успешность проекта: изменение конъюнктуры, появление новых технологий, деятельность конкурентов, уход ключевых сотрудников и т.п.

Важно показать, что команда настроена серьезно и не только осведомлена о возможных рисках, но и знает, как справляться с вероятными проблемами; контактную информацию (заключительный слайд). команды-разработчиков стартап-проекта

Хранение презентаций ВКРС Академией, а также их передача сторонним пользователям осуществляется только с письменного согласия всех участников защищаемого стартап-проекта.

Для защиты ВКРС в ГЭК помимо перечня документов, указанных в п. 6.5, предоставляются следующие документы: отзыв руководителя о работе обучающегося(-ихся) в период подготовки ВКРС; письменная рецензия на ВКРС по программам специалитета и магистратуры.

Дополнительно к указанным документам может быть представлен отзыв консультанта и/или отзыв консультанта-наставника и (или) документ, подтверждающий одобрение и поддержку или необходимость доработки проекта от организации, в которую он был представлен на соискание инвестиций. Критерии и шкалы оценивания ВКРС соответствуют критериям и шкалам оценивания ВКР и устанавливаются программами ГИА по образовательной(-ым) программе(-ам), которую(-ые) осваивает каждый обучающийся, представивший ВКРС. В случае защиты ВКРС несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно, защита осуществляется каждым участником (в соответствии с установленными ролями участников и индивидуально выполненной работой) с целью оценивания личного вклада каждого участника. ВКРС, выполненная обучающимися филиалов Академии, может быть защищена в ГЭК по защите ВКРС (г. Москва) в случае наличия согласия обучающегося, положительного заключения экспертной комиссии г. Москвы и рекомендации филиала.

Требования к выпускной квалификационной работе в виде стартапа

1. Минимальный рекомендуемый объем ВКРС (без учета приложений): – по программам магистратуры – 60 страниц.

2. Структура ВКРС содержит следующие основные элементы:

– титульный лист;

– содержание;

– обозначения и сокращения (при наличии);

– введение; – основная часть;

– заключение;

– список использованных источников и литературы;

– приложения.

3. Описание структурных элементов ВКРС:

3.1. Титульный лист является первой страницей ВКРС.

3.2. Содержание – перечень основных частей ВКРС.

3.3. В структурном элементе «Обозначения и сокращения» приводится перечень особых (не общепринятых) сокращений слов и наименований, использованных в ВКРС.

3.4. Введение включает в себя резюме стартап-проекта (является завершающим этапом работы и рекламным документом стартап-проекта):

– название стартап-проекта;

– цели и стратегия стартап-проекта;

– уникальность продукта (технологии или услуги);

– предполагаемые результаты стартап-проекта;

– горизонт расчета результатов стартап-проекта;

– источники и условия финансирования стартап-проекта;

– наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, ноу-хау, авторские права и т. п.);

– интегральные показатели экономической эффективности стартап-проекта;

– риски проведения стартап-проекта;

– потенциал стартап-проекта. 3.5. Основная часть содержит следующие компоненты:

1) методология разработки стартап-проекта:

– анализ рынка и обоснование актуальности выбора темы/проблемы, на решение которой направлен стартап-проект;

– описание и обоснование выбора методологии разработки стартап-проекта;

2) бизнес-модель и бизнес-план стартап-проекта:

– общая характеристика стартап-проекта и сферы деятельности (основная бизнес идея стартап-проекта, общие исходные данные и условия реализации; сфера деятельности; оценка рынка сбыта; описание потребителей нового продукта (технологии или услуги); оценка конкурентов и конкурентной среды; динамика развития, характеристика рыночных и отраслевых позиций бизнеса (в перспективе двух — пяти лет);

– описание продукта (технологии или услуги) (предоставляется информация о продукте (технологии или услуге), которая будет получена по результатам реализации стартап-проекта;

целесообразно указать наименование продукта (технологии или услуги);

назначение и сферу применения;

основную характеристику;

конкурентоспособность; инновационность продукта (технологии или услуги);

наличие или необходимость получения документов разрешительного характера, в том числе лицензий;

степень готовности к производству и/или реализации;

наличие сертификата качества (при его наличии);

экологическую безопасность; условия поставки и упаковки (при наличии); гарантийное и сервисное обслуживание (при наличии);

утилизацию отходов (при наличии).

Оптимальным будет включение в приложение к бизнес-плану фотографий, рисунков, чертежей, макетов, эскизов, схем, натурального образца и других форм отражения, которые предоставляют предметное представление о продукте (технологии или услуге);

– маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукта (технологии или услуги) (в данный подраздел входят маркетинговые исследования; описание рынка и перспективы его развития; анализ и описание конкурентов; сильные и слабые стороны субъекта хозяйствования; потребители продукции; требования потребителей к продукции и возможности субъекта хозяйствования по их соблюдению; MVP (минимально жизнеспособный продукт); SWOT-анализ, стратегия рекламы и продвижения продукта (технологии или услуги);

– производственный план (в этом разделе приводятся общие сведения о стартап проекте, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство.

Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой технологии, продукции или предоставляемых услуг.

Примерная структура данной части: географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций; технологии производства; объем производства; кадровое обеспечение; экологичность производства и безопасность работающих; заработная плата и другие расходы на персонал; потребность в площадях; затраты на сырье и материалы; текущие затраты на производство; переменные издержки; постоянные издержки и др.);

– организационный план (структура: организационно-правовая форма собственности стартап-проекта; организационная структура (описание команды стартап проекта, распределение обязанностей, описание среды и стиля управления стартап проектом); сведения о партнерах; календарный график работ стартап-проекта; описание внешней среды стартап-проекта; расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект); определение источника и условий финансирования стартап-проекта);

– финансовый план (комплексная финансовая модель стартап-проекта, в том числе метрики воронки продаж и маржинальная юнит-экономика; план доходов и расходов с учетом планов продаж и ценовой политики, разработка сбалансированного плана денежных потоков с учетом OPEX (операционные затраты), CAPEX (капитальные затраты) и привлечения финансовых источников; расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный баланс, расчет потребности в финансировании);

– направленность, эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта (указанный раздел должен раскрывать оценку проекта, его

эффективность и направленность; оценку по методу DCF; инвестиционные показатели окупаемости стартап-проекта; прогнозируемые показатели эффективности стартап-проекта);

– риски и гарантии (описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств. Анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам (сформирована матрица рисков, разработан сценарий стартап-проекта).

В заключении должны содержаться результаты реализации или коммерциализации (при наличии) стартап-проекта и/или перспективы его развития.

Список использованных источников и литературы оформляется в соответствии с требованиями, установленными локальными нормативными актами Академии.

В приложениях следует отражать:

– полную информацию о компании или участнике НКО/АНО (регистрационные документы и пр.);

– фотографии, чертежи, патентную информацию о продукции;

– результаты маркетинговых исследований;

– фотографии и схемы предприятия;

– схемы по организационной структуре стартапа;

– финансово-экономические расчеты (таблицы, графики);

– нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по стартап-проекту.

ВКРС, предоставляемая на защиту, должна быть переплетена (сброшюрована).

Требования к оформлению ВКРС определяются локальным нормативным актом Академии, устанавливающим вид выпускной квалификационной работы по образовательной программе, требования к ней, порядок выполнения в Академии.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Бадалова, А. Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и организация производства : учебное пособие / А. Г. Бадалова, В. Г. Ларионов, С. Г. Фалько. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 242 с. - ISBN 978-5-394-04674-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2085566 (дата обращения: 05.11.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Белова, А. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 344 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235563

3. Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Гапонова, Л.С. Данилова, Ю.Ю. Чилипенок. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2026. - 480 с. -

(Высшее образование). - DOI: https://doi.org/10.29039/01819-4. - ISBN 978-5-369-01819-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2258023

4. Голов, Р. С. Теория менеджмента : учебник / Р.С. Голов, А.П. Агарков. — 1-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 276 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-021513-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2228504

5. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 380 с. - ISBN 978-5-9558-0311-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1906702

6. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2001731

7. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1913854

8. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы : практическое руководство / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 134 с. - ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234517

9. Кулаченко, М. П. Менеджмент в организации отдыха детей и их оздоровления : учебник / М.П. Кулаченко. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 531 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.127737/1859858. - ISBN 978-5-16-017521-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1859858

10. Маслова, Е. Л. Менеджмент и самоменеджмент. Практикум : учебное пособие / Е. Л. Маслова, В. А. Коленова. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2026. - 84 с. - ISBN 978-5-394-06326-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2265067

11. Маслова, Е. Л. Психология и этика менеджмента : учебное пособие / Е. Л. Маслова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2026. - 238 с. - ISBN 978-5-394-06325-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2265084

12. Минцберг, Г. Менеджмент : Природа и структура организаций : практическое руководство / Г. Минцберг. - Москва : Альпина ПРО, 2026. - 632 с. - ISBN 978-5-907394-79-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235791

13. Набок, О. Команда рулит : Управление изменениями в цифровой среде : практическое руководство / О. Набок. - Москва : Альпина ПРО, 2026. - 200 с. - ISBN 978-5-206-00149-5. - Текст : электронный. - URL:

https://znanium.ru/catalog/product/2236338

14. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 356 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1021445. - ISBN 978-5-16-015270-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2085051

15. Стратегический маркетинг для магистров : учебник / под общ. ред. О.Н. Жильцовой. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 316 с. - ISBN 978-5-9558-0434-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1153779

16. Стратегии организаций : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.П. Ивановой, д-ра экон. наук, проф. В.М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 340 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2004281. - ISBN 978-5-16-018428-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2239069

17. Хусаинов, И. Сила в свободе: Почему компании с предпринимательским духом побеждают : практическое руководство / И. Хусаинов. - Москва : Альпина ПРО, 2026. - 640 с. - ISBN 978-5-206-00400-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2237628

18. Чернякова, И. А. Управление мотивацией и сопротивлением персонала при внедрении изменений : учебное пособие / И. А. Чернякова, К. В. Нагапетян. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2025. - 98 с. - ISBN 978-5-7782-5402-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2244505

Дополнительная литература

1. Доронина, Л. А. Организация и технология документационного обеспечения управления : учебник и практикум для вузов / Л. А. Доронина, В. С. Иритикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16016-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560116 (дата обращения: 11.05.2025).

2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 239 с.

3. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 249 с.

4. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 276 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/25005. - ISBN 978-5-16-012616-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1914103

5. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ;

Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 164 с.

6. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. — 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2020. — 282 с.

7. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 164 с.

8. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 368 с.

9. Борискина, Т. Б. 454 вопроса по менеджменту : учебное пособие / Т. Б. Борискина, О. С. Пескова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 100 с.

10. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2021. – 182 с.

11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2016155

12. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2021. — 352 с.

13. Грушенко, В. И. Менеждмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 288 с.

14. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 182 с.

15. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2021. — 376 с.

16. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2001731

17. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 319 с.

18. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/986901

19. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 305 с.

20. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт,

2022. – 331 с.

21. Инновационный менеджмент в российском бизнесе : монография / А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; НОЧУ ВО «Московский экономический институт». - 4-е изд .- Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 196 с. - ISBN 978-5-394-05187-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082681

22. Информационный менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Информационный менеджмент» / под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ф. Г. Мышко ; под общ. ред. С. Г. Симагиной, И. М. Рассолова. — 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. - 279 с. - ISBN 978-5-238-03763-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2140796

23. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 176 с.

24. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2021. — 304 с.

25. Креативный менеджмент : учебник / А. А. Степанов, М. В. Савина, В. И. Салыгин [и др.] ; под ред. д. э. н., проф. А. А. Степанова и д. э. н., доц. М. В. Савиной. - б-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 318 с. - ISBN 978-5-394-05417-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082992

26. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 304 с.

27. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов : учебное пособие / О.В. Кожевина. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

28. Коляда, А. А. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи : практическое руководство / А. А. Коляда. - Москва : Альпина ПРО, 2023. - 616 с. - ISBN 978-5-206-00086-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2141009

29. Корзникова, Г. Г. Менеджмент в образовании : учебник / Г.Г. Корзникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 352 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-012109-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1931499

30. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации : монография / Н.М. Кузьмина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 245 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010890-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1898120

31. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 217 с.

32. Лисицына, Е. В. Финансовый менеджмент : учебник / Е. В.

Лисицына, Т. В. Ващенко, М. В. Забродина ; под науч. ред. д-ра экон. наук К. В. Екимовой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 185 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1865670. - ISBN 978-5-16-017661-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1865670

33. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 175 с.

34. Маслова, Е. Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями : учебное пособие / Е. Л. Маслова. - 6-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 256 с. - ISBN 978-5-394-05389-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083026 .

35. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1907577

36. Менеджмент в международном транспортном бизнесе: проблемы, инновации, устойчивость развития: материалы III Международной научно-исследовательской конференции (г. Москва, 18 мая 2023 г.) : сборник научных трудов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 91 с. - ISBN 978-5-16-112038-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2113402

37. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 384 с.

38. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.

39. Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова- – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

40. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 474 с.

41. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности : монография / И. И. Белолипцев, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева ; под ред. А. Н. Романова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. — 299 с.

42. Морозко, Н. И. Финансовый менеджмент в малом бизнесе : учебник / Н. И. Морозко, Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 348 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1862677. - ISBN 978-5-16-017587-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2049700

43. Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными

изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях : монография / С. Н. Москвин. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/443101

44. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 526 с.

45. Понуждаев, Э. А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах : учебное пособие / Э. А. Понуждаев. — 3-е изд., стер. — Москва : Флинта, 2022. — 150 с.

46. Райченко, А.В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 384 с.

47. Рассказов, С. В. Корпоративное управление : учебник / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова, П.П. Дерюгин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 338 с.

48. Родионова, Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль I: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Н.В. Родионова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- 415 с. - ISBN 978-5-238-02275-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1028883

49. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 202 с.

50. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1941765

51. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : РГУП, 2020. — 140 с.

52. Тесля, П. Н. Финансовый менеджмент (углубленный уровень) : учебник / П. Н. Тесля. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 217 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI: https: //doi.org/10.12737/19097. - ISBN 978-5-369-01562-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1911188

53. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 487 с.

54. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми : монография / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 178 с.

55. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 335 с.

56. Управление изменениями в экономических системах : монография / под общ. ред. Т. А. Головиной. – Орел : Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2020. - 225 с. – ISBN 978-5-93179-661-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2230941

57. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат [и др.] ; под. науч. ред. М. С. Санталовой ; ЧОУ ВО «Академия управления и производства». - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 218 с. - ISBN 978-5-394-05573-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2133556

58. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 370 с.

59. Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 210 с.

60. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 243 с.

61. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 450 с.

Нормативные правовые документы

Трудовой Кодекс РФ

Налоговый Кодекс РФ

Перечень информационно-справочных систем.

Информационно-правовой портал Гарант.ру . Режим доступа: https://www.garant.ru/

Справочная система https://www.consultant.ru/

Перечень профессиональных баз данных.

https://urait.ru/

https://znanium.ru/

2. Оценочные материалы итоговой (государственной итоговой) аттестации.

2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

Совокупность государственных аттестационных испытаний (если Госэкзамен не предусмотрен, то указываем установленную учебным планом форму ГИА) направлена на выявление и установление степени достижения выпускником запланированных результатов освоения образовательной программы - сформированности всех запланированных компетенций.

Перечень и содержание компетенций, которыми должны овладеть выпускники, представлен в Приложении 1 к образовательной программе.

В ходе выполнения и защиты выпускной квалификационной работы обучающийся демонстрирует сформированность следующих компетенций:

№ п.п	Содержание ВКР	Код формируемой компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Форма контроля
1	Введение	УК-1, УК-4, УК-6, ПКс-5 ПКс-6	УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-4.1; УК-4.2; УК-6.1; УК-6.2; ПКс-5.1; ПКс-5.2; ПКс-6.1; ПКс-6.2;	Консультации с научным руководителем
2	Первый раздел	УК-4, ОПК ОС-1, ОПК ОС-2, ОПК ОС-4, ПКс-2 ПКс-7	УК-4.1; УК-4.2; ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-1.2; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-2.2; ОПК ОС-2.3; ОПК ОС-4.1; ОПК ОС-4.2; ПКс-2.1; ПКс-2.2; ПКс-2.3; ПКс-7.1; ПКс-7.2; ПКс-7.3	Консультации с научным руководителем
3	Второй раздел	УК-2, УК-4, УК-5, ОПК ОС-1, ОПК ОС-2, ОПК ОС-4, ПКр-1 ПКс-1 ПКс-2 ПКс-7	УК-2.1; УК-2.2; УК-4.1; УК-4.2; УК-5.1; УК-5.2; ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-1.2; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-2.2; ОПК ОС-2.3; ОПК ОС-4.1; ОПК ОС-4.2; ПКр-1.1; ПКр-1.2; ПКр-1.3; ПКс-1.1; ПКс-1.2; ПКс-1.3 ПКс-2.1; ПКс-2.2; ПКс-2.3; ПКс-7.1; ПКс-7.2; ПКс-7.3	Консультации с научным руководителем
4	Третий раздел	УК-3, УК-4, ОПК ОС-1, ОПК ОС-2, ОПК ОС-3, ОПК ОС-4, ПКр-1 ПКр-2 ПКр-3 ПКс-4 ПКс-5	УК-3.1; УК-3.2; УК-4.1; УК-4.2; ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-1.2; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-2.2; ОПК ОС-2.3; ОПК ОС-3.1; ОПК ОС-3.2; ОПК ОС-4.1; ОПК ОС-4.2; ПКр-1.1; ПКр-1.2; ПКр-1.3; ПКр-2.1; ПКр-2.2; ПКр-	Консультации с научным руководителем

№ п.п	Содержание ВКР	Код формируемой компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Форма контроля
			2.3; ПКр-2.4 ПКр-3.1; ПКр-3.2; ПКс-4.1; ПКс-4.2; ПКс-5.1; ПКс-5.2;	
5	Заключение	УК-4, УК-6, ОПК ОС-1, ОПК ОС-2,	УК-4.1; УК-4.2; УК-6.1; УК-6.2; ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-1.2; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-2.2; ОПК ОС-2.3;	Консультации с научным руководителем
6	Подготовленная и оформленная ВКР	УК-4, ОПК ОС-1, ОПК ОС-2, ПКс-3	УК-4.1; УК-4.2; ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-1.2; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-2.2; ОПК ОС-2.3; ПКс-3.1; ПКс-3.2; ПКс-3.3;	Предварительная оценка в процессе проведения процедуры предзащиты ВКР (при наличии)
7	Подготовленная и оформленная ВКР	УК-4, ОПК ОС-1, ОПК ОС-2, ПКс-3	УК-4.1; УК-4.2; ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-1.2; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-2.2; ОПК ОС-2.3; ПКс-3.1; ПКс-3.2; ПКс-3.3;	Окончательная оценка в процессе проведения процедуры предзащиты ВКР (при наличии)

В ходе подготовке и сдаче государственного экзамена (при наличии) - указываются УК, ОПК и ПК, установленные образовательной программой, овладение которыми проверяется в ходе государственного экзамена.

2.2. Оценочные материалы, шкалы и критерии оценивания ГИА.

Общие требования к выпускной квалификационной работе как оценочному средству: описываются общие требования, которые предъявляются к ВКР по данной образовательной программе.

Перечень тем ВКР представлен в Приложении 1 к РП ГИА.

Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену приводится в Приложении 2 к РП ГИА.

Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена представлен в Приложении 3 к РП ГИА.

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

По результатам государственной итоговой аттестации выставляются: оценка за государственный экзамен (при наличии) и оценка за ВКР.

Результаты государственного аттестационного испытания определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно". Оценки "отлично", "хорошо", "удовлетворительно"

означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания. В случае получения оценки "неудовлетворительно", обучающийся считается не прошедшим государственное аттестационное испытание.

Критерии оценивания ВКР: Оценка результата защиты ВКР производится на закрытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:

- актуальность темы;
- научно-практическое значение темы;
- качество выполнения работы;
- содержательность доклада и ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов.

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва научного руководителя.

Шкала оценивания и критерии оценки по результатам защиты выпускной квалификационной работы, соотнесенные с уровнем освоения компетенций:

Цифровое выраже-ние	**Словесное выражение**	**Критерии оценки**	**Уровень освоения компетенции**
5	Отлично	1. Выбранная тема раскрыта в полном объеме 2. При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные с практики 3. Работа содержит детальный анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями 4. Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования 5. Работа выполнена с соблюдением всех требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста 6. Ответы на вопросы исчерпывающие, свидетельствующие об отличной теоретической и практической подготовке	Продвинутый уровень сформированности компетенций

Цифровое выраже-ние	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенции
		выпускника к профессиональной деятельности	
4	Хорошо	1. Выбранная тема раскрыта в достаточном объеме 2. При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные с практики 3. Работа содержит полный анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями 4. Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования 5. Работа выполнена с соблюдением всех требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста 6. Ответы на вопросы исчерпывающие, свидетельствующие об высокой теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности	Высокий уровень сформированности компетенций
3	Удовлетворительно	1. Выбранная тема раскрыта в базовом объеме 2. При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные с практики 3. Работа содержит базовый анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями 4. Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования	Базовый уровень сформированности компетенций

Цифровое выраже-ние	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенции
		5. Работа выполнена с соблюдением базовых требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста 6. Ответы на вопросы исчерпывающие, свидетельствующие об удовлетворительной теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности	
2	Неудовлетво рительно	1. Выбранная тема не раскрыта 2. При подготовке работы не были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные с практики 3. Работа не содержит анализа проблемы, объекта и предмета исследования, не носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями. Много ошибок. 4. Доклад обучающегося не содержит базовых элементов исследования 5. Работа выполнена с нарушением требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста 6. Ответы на вопросы с ошибками	Компетенции не сформированы

Шкала оценивания государственного экзамена:

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенции
5	Отлично	обучающийся: – показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения; – раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. – показывает не только высокий уровень теоретических знаний по учебным дисциплинам, включенным в государственный итоговый экзамен, но и видит междисциплинарные связи; – профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументировано формулирует выводы;	Продвинутый уровень сформированности компетенций

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенции
		– знает ВО законодательно-нормативную и практическую базу; – решает ситуационные задачи; – на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.	
4	Хорошо	обучающийся: – показывает достаточный уровень компетентности, знания программного материала, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения; – уверенно и профессионально, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса; – знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности; – показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных учебных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности; – решает ситуационные задачи; – логично строит ответ, материал излагает грамотно, привлекает информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. – не испытывает существенных затруднений при ответе на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии.	Высокий уровень сформированности компетенций
3	Удовлетворительно	обучающийся: – показывает достаточные (соответствующие базовому уровню) знания учебного и программного материала, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами; – владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей; – частично решает ситуационные задачи; – на поставленные членами государственной экзаменационной комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности, показывает недостаточно глубокие знания.	Базовый уровень сформированности компетенций

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенции
2	Неудовлетворительно	обучающийся: – не показывает достаточные (соответствующие базовому уровню) знания учебного и программного материала; – не владеет практическими навыками; – не решена ситуационная задача; – на поставленные членами государственной экзаменационной комиссии вопросы не отвечает или показывает поверхностные знания.	Компетенции не сформированы

На основании результатов государственного экзамена (при наличии) и защиты выпускной квалификационной работы делается заключение об уровне освоения выпускником результатов образовательной программы и готовности к выполнению задач определенных типов профессиональной деятельности.

Приложение 1. Примерная тематика выпускных квалификационных работ.

Типовая тематика выпускных квалификационных работ:

Обучающиеся имеют право выбора темы ВКР из предложенного перечня тем, а также могут предложить свою тему ВКР, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности, установленных образовательной программой.

Типовая тематика ВКР

1. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности организации
2. Система управления человеческими ресурсами организации и её совершенствование
3. Управление рисками в деятельности организации
4. Управление инновационными процессами в организации
5. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в организации
6. Управление реорганизацией предприятия
7. Управление стоимостью организации
8. Стратегическое управление формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры

9. Инновационные механизмы управления компанией на базе стоимостного анализа
10. Формирование инвестиционной стратегии развития организации
11. Программно-целевое управление социально-экономическим развитием организации
12. Обеспечение конкурентоспособности продукции организации
13. Организационно-экономический механизм управления инновационными проектами
14. Организационно-экономический механизм управления структурными изменениями бизнеса
15. Стратегическое управление развитием организации: концепция и ключевые факторы успеха бизнеса
16. Разработка системы контроля в деятельности промышленного предприятия
17. Управление кадровым потенциалом организации
18. Интеграционные аспекты управления деятельностью малых и средних предприятий
19. Особенности управления организацией в условиях кризиса
20. Проблемы управления качеством продукции предприятия и пути их решения
21. Проектирование базовых управленческих процессов в организации и оценка их экономической эффективности
22. Проектирование системы управления организацией и оценка ее экономической целесообразности
23. Оценка и управление стоимостью бизнеса: новые подходы
24. Повышение конкурентоспособности товара в современных региональных условиях
25. Управление рациональным использованием ресурсов организации
26. Управление социально-экономическим развитием организации
27. Управление деловой репутацией организации посредством маркетинговых коммуникаций
28. Управление инвестиционным потенциалом для достижения экономического роста организации
29. Формирование подсистемы риск-менеджмента в системе управления организацией
30. Управление формированием и использованием инвестиционных ресурсов организаций
31. Особенности принятия организационно-управленческих решений в сфере лизинговых операций организации
32. Имитационное моделирование процессов управления функционированием и развитием организации
33. Управление проектами в системе менеджмента организации
34. Венчурное финансирование инновационных проектов
35. Стратегия и механизм антикризисного управления организацией

Защищенные темы (2024 год)

36. Управление имиджем учреждения культуры.
37. Механизмы формирования и развития имиджа образовательной организации (на примере Дальневосточного института управления - филиала РАНХиГС)
38. Развитие проектной деятельности образовательных организаций среднего профессионального образования.
39. Управление стоимостью организации (на примере ООО "Субпродукт-ДВ").

Защищенные темы (2025 год)

40. Система управления человеческими ресурсами в аграрном секторе и ее совершенствование

41. Стратегическое управление сети розничных магазинов «Дизель»
42. Повышение конкурентоспособности организации (на примере сети мужских парикмахерских г. Хабаровск)
43. Управление кадровым потенциалом организации
44. Развитие территориального бренда (на примере Хабаровского края)
45. Управление проектами в системе менеджмента организации
46. Управление маркетинговыми коммуникациями в образовательной организации высшего образования
47. Влияние деятельности студенческих отрядов на формирование кадрового потенциала региона
48. Развитие преференциальных режимов в Хабаровском крае
49. Управление бизнес-процессами в розничном магазине
50. Цифровизация системы коммуникации организации как инструмент управления рисками

Защищенные темы (2026 год)

Подготовка резерва управленческих кадров в субъекте Российской Федерации на примере региональной программы Хабаровского края «Герои Востока»

Развитие имиджа организации сферы дополнительного профессионального образования

Природа конфликтов в цифровую эпоху

Управление внедрением новых педагогических практик сплоченности (адаптации) школьников в общеобразовательной организации

Бизнес-проект студии 3D-анимации в г. Хабаровске (стартап)

Организационные факторы, влияющие на обеспеченность летного состава АО Авиакомпания «Аврора»

Развитие предприятия табачной отрасли в условиях санкций и ограничений в Российской Федерации

Управление кадровым потенциалом организации

Управление проектами в системе менеджмента организации

Управление деловой репутацией региона посредством маркетинговых коммуникаций

Организация частного логопедического кабинета в г. Хабаровске

Управление рисками в деятельности организации

Повышение лояльности персонала организации

Мотивация в системе управления персоналом

Приложение 2. Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену.

Типовой перечень теоретических вопросов к государственному экзамену

1. Понятия «менеджмент» и «управление», их взаимосвязь.
2. Субъект и объект управления. Ресурсы и цели управления.
3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в менеджменте, уровни управления.
4. Истоки научного менеджмента – школа научного управления, классическая (административная) школа менеджмента, школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Понятие и классификация методов менеджмента.
6. Планирование в менеджменте организаций. Виды планов. Понятие стратегии и тактики.
7. Понятие организационной структуры управления.
8. Виды структур управления: иерархические и органические структуры.
9. Факторы, определяющие характер организационной структуры.
10. Элементы организационной структуры управления: звенья, уровни, связи.
11. Методы проектирования организационных структур: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.
12. Характеристика (схема, преимущества и недостатки) линейной, функциональной, линейно-функциональной, линейно-штабной, матричной, дивизиональной, программно-целевой, сетевой
13. Мотивация и стимулирование персонала организации.
14. Материальное и нематериальное стимулирование: определения, организация и формы, современные тенденции.
15. Сущность и задачи контроля в системе менеджмента организации.
16. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.
17. Основные этапы контроля.
18. Характеристики эффективного контроля
19. Жизненный цикл организации – понятие, модели, этапы.
20. Кризисы организации. Циклическое развитие. Теория волн Н.Д. Кондратьева.
21. Механизмы организационного развития: понятие, сущность, пути совершенствования.
22. Понятие и сущность организационной культуры.
23. Структура организационной культуры и ее составляющие.
24. Организационные ценности и нормы поведения. Взаимозависимость организационной культуры и целей организации.
25. Типология и классификация организационной культуры.

26. Влияние организационной культуры на результативность и эффективность деятельности организации.
27. Понятие власти в менеджменте. Источники формальной и личной власти.
28. Понятие лидерства в организации. Соотношение власти и лидерства, взаимосвязь указанных понятий.
29. Основные группы теорий лидерства.
30. Роль руководителя в формировании трудового коллектива. Инструменты руководства. Стили руководства.
31. Оценка эффективности управления организацией. Критерии эффективности.
32. Понятие и структура внешней среды организации. Цель оценки внешней среды.
33. Основные методы сбора информации о внешней среде организации – количественные и качественные.
34. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.
35. STEP-анализ: перечень оцениваемых факторов внешней среды, ранжирование факторов, разработка рекомендаций на основе анализа.
36. Сущность моделирования. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса.
37. Характеристики методов экспертных оценок. Методы коллективной работы экспертной группы.
38. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления.
39. Деловые игры. Метод сценариев. Метод «суда».
40. Морфологический анализ: сущность. Сбор индивидуальных мнений экспертов.
41. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации.
42. Виды бизнес-процессов.
43. Типы бизнес-стратегий – стратегия роста, стратегия сокращения – условия и цели их применения.
44. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.
45. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
46. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
47. Наступательные и оборонительные стратегии.
48. Корпоративный портфель: матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
49. Понятия «слияние», «поглощение» и «захват», различия между ними.
50. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.
51. Конфликт в организации, условия его возникновения. Основные формы управления конфликтами в организации.
52. Классификация конфликтов в организации.

53. Основные стили управления руководителем конфликтами в организации.
54. Стадии формирования и эскалация конфликта в организации.
55. Методы сбора и обработки информации для анализа и управления конфликтами в организации.
56. Основные формы управления конфликтами в организации: профилактика, разрешение, подавление и манипулирование.
57. Личность руководителя и стиль управления конфликтами.
58. Цель, задачи, функции и этапы управления персоналом организации.
59. Кадровая политика: сущность, виды. Субъекты и факторы формирования кадровой политики организации.
60. Модели управления персоналом: патерналистская, производственная, профессиональная, человеческих ресурсов.
61. Понятие инвестиционной деятельности: объекты и субъекты.
62. Содержание инвестиционного менеджмента, его задачи и место в системе менеджмента организации.
63. Оценка инвестиционной привлекательности на макроуровне.
64. Государственное регулирование инвестиционной деятельности.
65. Классификация источников финансирования инвестиционной деятельности.
66. Сущность инвестиционной стратегии организации, принципы и этапы ее разработки.
67. Инвестиционный портфель организации: сущность, классификация и цели формирования.
68. Определение и сущность инноваций. Нормативно-правовая база инновационной деятельности в РФ. Инновационный проект – понятие, риски проекта.
69. Инновационная инфраструктура: бизнес-инкубаторы, технопарки и др.
70. Основные функции маркетинга в организации.
71. Проведение сегментации рыка и выбор способа позиционирования организации на рынке.
72. Ассортиментный портфель организации: продуктовая стратегия организации, широта, полнота, глубина ассортимента товаров организации.
73. Понятие каналов сбыта организации, управление каналами сбыта.
74. Формирование комплекса маркетинговых коммуникаций организации.
75. Принципы и правила построения эффективных коммуникаций в менеджменте.
76. Особенности коммуникационных барьеров и способы их преодоления.
77. Пресс-конференции, брифинги, заявления для печати.
78. Виды переговоров. Техники постановки переговорных целей и методы их достижения.

79. Конфликтные переговоры, методы работы с отказом.
80. Правила проведения совещаний.
81. Переговоры в ситуации отсутствия личного контакта: электронная переписка, телефонные переговоры.
82. Использование социальных сетей в менеджменте организаций. Специфика бизнес-коммуникаций в информационных сетях. Сетевая культура.
83. Корпоративное управление и корпоративные финансы. Инвестирование в финансовые активы. Инвестирование в реальные активы.
84. Планирование финансовых результатов хозяйственной деятельности организации. Финансовый план в составе бизнес-плана организации.
85. Инвестирование в реальные активы.
86. Долгосрочное источники финансирования.
87. Структура капитала и дивидендная политика корпорации.
88. Понятие, содержание, классификация предпринимательской деятельности.
89. Характеристика производственного процесса. Типы производства.
90. Формы организации производства.
91. Экономические ресурсы как условие создания и функционирования организаций.
92. Хозяйственные средства организации: экономическое содержание и структура.
93. Баланс предприятия как обобщающая характеристика хозяйственных средств.
94. Понятие, значение, классификация основных фондов.
95. Основные производственные фонды.
96. Физический и моральный износ. Износ и амортизация основных фондов.
97. Показатели состояния и движения основных фондов.
98. Воспроизводство основных фондов.
99. Состав и структура оборотного капитала, его роль в процессе производства.
100. Оборотные средства. Оборотные фонды. Оборачиваемость оборотных средств.
101. Показатели состояния и движения оборотных средств.
102. Понятие и виды доходов организации.
103. Понятие и виды расходов организации.
104. Себестоимость продукции. Классификация расходов, включаемых в себестоимость продукции.
105. Управление доходами и расходами на предприятии. Планирование себестоимости продукции.
106. Калькуляция себестоимости единицы продукции.
107. Экономическая сущность, значение, виды доходов и прибыли.
108. Понятие и показатели рентабельности.

109. Экономические ресурсы в управлении организацией, цели и средства привлечения, сочетания и использования экономических ресурсов.

110. Конкуренция – понятие, виды.

111. Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы.

112. Пять движущих сил конкуренции по М. Портеру.

113. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.

114. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.

115. Методы оценки уровня конкурентоспособности организации.

Приложение 3. Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена.

Типовые ситуационные (профессиональные) задачи

1. Ситуационная (профессиональная) задача:

Разработайте и представьте схематично «дерево целей» администрации российского города с учетом городской специфики: город с населением 25 тыс. чел., в котором расположено одно крупное градообразующее предприятие, продукция которого оказывается не в состоянии конкурировать с более дешевыми импортными аналогами. Город расположен рядом с уникальным природным объектом всемирного значения.

Ответ обоснуйте.

2. Ситуационная (профессиональная) задача:

Приведите пример организационной структуры компании и покажите на ней горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда, а также схему прохождения управленческой информации (горизонтальные, вертикальные, диагональные коммуникации).

Ответ обоснуйте.

3. Ситуационная (профессиональная) задача:

Определите, какие именно факторы внешней среды (укажите 3–4 основных) оказывают наиболее существенное влияние на деятельность следующих организаций:

1. Высшее учебное заведение, готовящее кадры для государственной и муниципальной службы.
2. Компания, производящая кондитерские изделия и сладости.
3. Ресторан

Ответ обоснуйте.

4. Ситуационная (профессиональная) задача:

Предложите набор показателей, с помощью которых было бы целесообразно оценивать результативность работы следующих руководителей автомобилестроительной фирмы:

— руководитель службы сбыта;
— руководитель службы исследований и конструкторских разработок;
— руководитель производственного отделения;
— руководитель службы маркетинга.

Ответ обоснуйте.

5. Ситуационная (профессиональная) задача:

Соотнесите возможные тактические действия со стратегиями роста организации:

Стратегии роста	Тактические действия

1. Проникновение на рынок	а) Выход на новый географический рынок
2. Развитие рынка	б) Добавление новых свойств товару
3. Развитие товара (продукта)	в) Автоматизация производственного процесса
4. Диверсификация	г) Снижение цены
	д) Выпуск сырьевого товара для производимого ранее
	е) Расширение ассортимента товаров
	ж) Использование новых каналов дистрибуции

Ответ:

1 –

2 –

3 –

4 –

Ответ обоснуйте.

6. Ситуационная (профессиональная) задача:

В компании возникла кризисная ситуация в связи дефектом производимой продукции, вызвавшей травмы потребителей. Какие средства внешней и внутренней коммуникации Вы используете для исправления ситуации и сохранения лояльности потребителей, доверия общества и гос.органов?

Ответ обоснуйте.

7. Ситуационная (профессиональная) задача:

Соотнесите стратегические единицы бизнеса с целями управления ими:

Стратегические единицы бизнеса	Цели управления
1. «Звёзды»	а) Расширить долю рынка
2. «Денежные коровы»	б) Пожинать плоды
3. «Знаки вопроса»	в) Убрать с рынка
4. «Собаки»	г) Сохранить рынок
5. Слабые «Денежные коровы»	
6. Слабые «Знаки вопроса»	

Ответ:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

6 –

Ответ обоснуйте.

8. Ситуационная (профессиональная) задача:

По-вашему мнению, всегда ли снижение затрат и, соответственно, цены продукта (услуги) приводит к росту объемов продаж? Подкрепите свой ответ конкретными примерами. Всегда ли снижение затрат и, соответственно, цены продукта (услуги) приводит к росту удовлетворенности потребителей? Приведите конкретные примеры для обоснования своего ответа.

9. Ситуационная (профессиональная) задача:

У предпринимателя имеется два варианта создания малого предприятия по пошиву верхней молодежной одежды – франчайзинг и приобретение готового бизнеса. Обоснуйте преимущества и недостатки (ограничения) каждого варианта, определите оптимальный вариант создания малого предприятия.

Ответ обоснуйте.

10. Ситуационная (профессиональная) задача:

Назовите по 5 наиболее эффективных, на Ваш взгляд, методов мотивации труда для следующих категорий работников:

1. Квалифицированный рабочий на промышленном предприятии.
2. Государственный служащий в областной администрации.
3. Квалифицированный врач.
4. Генеральный директор рекламного агентства.
5. Специалист по работе с клиентами рекламного агентства.

Ответ обоснуйте.